

# コーポレート・コミュニケーション活動の 今日的意義と日本企業の課題について

竹 田 宗 継

## 要 旨

コーポレート・コミュニケーション活動とは、企業がステークホルダーとの好意的なレピュテーションを確立・維持するため、広報、宣伝、IR、社会貢献といった様々なコミュニケーション機能を有機的に統合し戦略的に展開することであるが、本稿では、コーポレート・コミュニケーション活動について、アメリカを中心に発展してきた背景や昨今のソーシャルメディアの普及とステークホルダーの多様化といった環境変化にともなう新たな役割を確認するとともに、日米企業における活動の比較と日本企業の課題について分析を試みるものである。

キーワード：コーポレート・コミュニケーション (Corporate Communications)、ステークホルダー (Stakeholder)、企業の評判 (Corporate Reputation)、広報 (Public Relations)、広報最高責任者 (Chief Communications Officer)

## I はじめに

日本企業を取り巻く経営環境は2000年代以降、少子高齢化、グローバル競争の激化やソーシャルメディアの普及といったインターネット通信技術の進歩により大きく変化を遂げてきた。同時に、企業の事業分野や活動領域の拡大、M & A による組織形態の複雑化等が進む中、環境問題や地域社会との関係、労働環境、コンプライアンスといった企業の倫理性や社会的責任 (CSR) にも大きな関心が集まるようになってきた。このような環境変化の

下、企業がグローバルに事業を展開し、持続的な発展と社会との共生を維持していくためには社会から信頼される企業としてのイメージやブランド価値の構築が欠かせない。その為に企業は、人間と同じように、自らの差別化や個性の表現のため、また存在意義の追求のため、ステークホルダーとの間のビジョン共有のために独自のコミュニケーションモデルを築くことが必要となってきた（柴山 2011a）。

従来、企業は顧客、メディア、投資家、従業員、政府といった密接な関係をもつステークホルダーとのコミュニケーションには、宣伝部、広報部、財務部、人事部、渉外部などの部門を設置し、それぞれの組織が個別に対応をする形をとってきたが、1980年代頃から米国において企業の評判（レピュテーション）を管理するための主体的な活動として、これら個別のコミュニケーション活動を同一部門内に統合する、もしくは組織階層のより高い位置づけにある担当役員の管理のもとに置く動きが進んできた。そして、この活動をコーポレート・コミュニケーションという呼称のもとに企業戦略の一環として、社内外へのメッセージの統一化とステークホルダーとの情報の発信や受信を統合的に管理、運営することが一般化してきている。Cornelissen (2011a) によると、「1970年代まで企業が報道機関を中心としたステークホルダーとのコミュニケーションを表す用語として『パブリックリレーションズ』（Public Relations）が使われてきたのに対して、1980年代以降、他の様々なステークホルダーとの関係を示すコーポレート・コミュニケーションという用語がつかわれはじめた」（p. 4）ということである。また日本における広報、パブリックリレーションズの研究者である猪狩（2007）は、コーポレート・コミュニケーションについて「広報、広告、社会貢献活動あるいはトップの公式・非公式の場での発言、社員の言動なども含め、すべてのコミュニケーション活動が『チーフ・コミュニケーション・オフィサー（CCO）』のもとに有機的に統合されることによって、より正確な企業像が社会に発信され、理解されることを考え、さらに企業の変革を促すコミュニケーション活動である。」（34頁）と述べている。

このようにコーポレート・コミュニケーションの機能や活動領域は、グローバルに事業を展開する企業、とりわけ米国企業において大きな広がりを見せ、担当役員である CCO の社内における地位も着実に向上し企業の経営戦略を担う重要な機能として益々重要視されるようになってきている。

一方、日本企業に目を向けると、企業の広報活動は経営レベルの課題であるという認識は高まりつつあるが、CCO を新たに任命すべし、という段階にまではいたっておらず、日本の多くの企業では、広報の最高責任者は「広報部長」または「広報室長」とどまっている（日本広報学会 2008）。

そこで本稿では、企業がグローバル化を進める中でさらに重要となるコーポレート・コミュニケーション活動について、その発展の背景、機能や環境の変化を確認するとともに、日米企業の比較と日本企業の課題について分析を試みる。

## II コーポレート・コミュニケーション発展の背景とその機能

### 1. コーポレート・コミュニケーション発展の背景

コーポレート・コミュニケーションという概念ができあがった背景は、1960年代後半に起こった欠陥商品や誇大・虚偽広告、企業による公害、有害物質（食品、化粧品）など、企業の社会的責任に伴う情報開示の課題が多発したことに起因している（猪狩ほか 2004a）。そして、その流れを受けて1972年、米国の有力経営誌 FORTUNE が「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」を開催し、社会に対する企業の効果的な説明の仕方を主眼にして、マスメディアを経由したそれまでの PR や広報を越えた新しい概念をコーポレート・コミュニケーションとして経済界に吹き込んだのが始まりである（南堀 2013）。FORTUNE 編集主幹であったマックス・ウェイズは、同セミナーで企業が取るべき行動について次のように述べている。「企業の社会的責任は2つある。1つは企業である以上、利益を上げること。もう1つは利他的な行動をとることである。もし、利益を上げること、社会から非難を浴びるとしたら、その原因は、社会に対する情報提供のあり方にある。

よって、企業はビジネスの仕組みに対する社会の理解を得られるようなコミュニケーション活動に力を入れなければならない」(猪狩ほか 2004b, 33頁)。コーポレート・コミュニケーションについて Cornelissen (2011b) は、「企業が関係するステークホルダーとの好意的なレピュテーションの確立と維持のため、社内外すべてのコミュニケーションについて効果的に調整するマネジメント機能である」(p. 5) と定義づけている。また、Goodman (1998a) によると、コーポレート・コミュニケーションとは、企業内外のコミュニケーション活動に関連した幅広い経営機能を表すために使われる用語で、機能面では、広報、IR、従業員コミュニケーション、コミュニティ・リレーションズ、広告、メディア・リレーションズ、政府や労使関係、技術広報、マーケティング・コミュニケーション、マネジメント・コミュニケーションといった本来の領域を含むものであり、実務面では、今日の企業にとって、競争優位を獲得するための戦略的ツールであるということである。

## 2. コーポレート・コミュニケーションの機能

このように、企業においてコミュニケーションを担当する部門は投資家、従業員、顧客、その他のステークホルダーに対して良好な企業イメージを構築するうえで鍵となる組織であるが、特に米国企業においては、これら多岐に亘る企業のコミュニケーション機能をコーポレート・コミュニケーション部門に集約する動きが盛んになってきている。米国の研究家である Argenti & Foreman (2002) は、コーポレート・コミュニケーション機能の守備範囲について以下項目を挙げ、それぞれの機能について説明している。

- ・ 戦略の形成と実施
- ・ コーポレート・アイデンティティ、イメージ、レピュテーション管理
- ・ 企業広告と意見広告
- ・ 対顧客広報
- ・ 社員コミュニケーション
- ・ 対投資家広報 (IR)

- ・ 対政府広報
- ・ 対地域広報
- ・ 対メディア広報
- ・ 危機管理コミュニケーション
- ・ 新しいコミュニケーションテクノロジーの管理

企業広告とは、個別の製品やサービスとは異なり、企業を全体としてとらえた宣伝活動で構成される。コーポレート・アイデンティティとは、名前、ブランド、シンボルなどを含め、企業の特徴を示すもので、関連概念であるコーポレート・イメージとは、コーポレート・アイデンティティを反映した概念で、個々のコンスティチュエンシーズ（関係者）が企業に対して抱くイメージの累積的なインパクトのことを指す。レピュテーションの管理と企業広告は、最も重要なコンスティチュエンシーズが企業に対してどのような認識をもっているかに直接関連するため、いずれの概念もコーポレート・コミュニケーション機能という枠組みのなかでとらえる必要がある。企業広告とレピュテーション管理が組み合わさって、その企業が「どのような会社で、どのような方向を目指しているのか」を示すことになる。すべての会社で、あらゆる活動を1つの傘の下に取り込めるとは限らないが、最適の効果を確保するには、これらの機能の大部分を統合してとらえる必要がある。

また、これらの機能に加え、コーポレート・コミュニケーションが企業内部で果たす役割として、「企業文化の醸成」ということが挙げられるが、Goodman (1998b) は、コーポレート・コミュニケーションは強固な企業文化の醸成に加えて以下の要素を築きあげることに結びつくとしている。

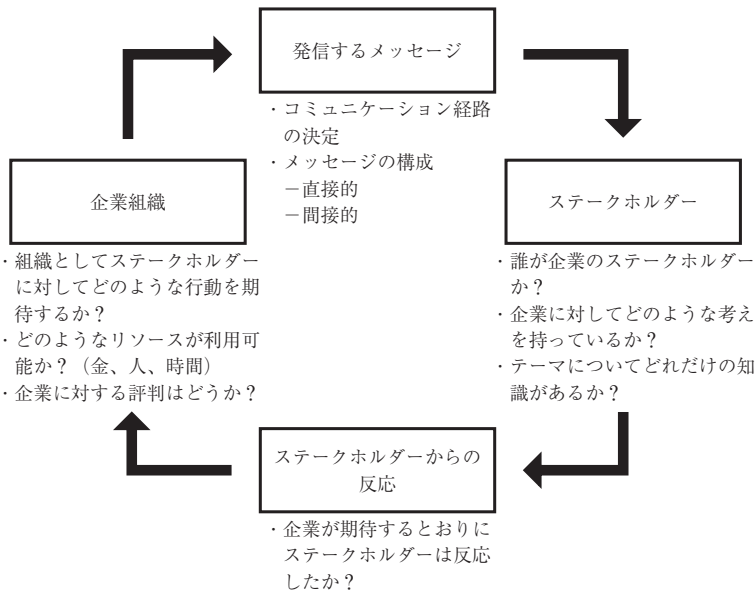
- ・ 一貫性のある企業アイデンティティ
- ・ 普遍的な企業理念
- ・ 社会貢献活動に対する誠実な取り組み
- ・ メディアとの適切かつプロフェッショナルな関係構築
- ・ 危機的状況や非常事態時における迅速かつ責任あるコミュニケーションの推進体制

- ・コミュニケーションツールや技術の理解と活用
- ・グローバルオペレーションにおけるきめ細かいコミュニケーションの展開

実際に筆者が過去勤務をしていた日本の大手電機メーカーでは、コーポレート・コミュニケーション部門内に国内広報、グローバル広報、社内広報、企業宣伝、企業ホームページ制作、社会貢献活動、CSR 推進、ブランド推進といった機能を集約し1人の担当役員のもとに上記要素の確立に向けて統合的な取り組みを日々行っていた。

このように様々な機能や活動が含まれるコーポレート・コミュニケーション活動であるが、これらのコミュニケーション機能を有機的に統合し企業経営の戦略として推進するためにどのように進めていけばよいかについて Argenti (1998) は第1図の戦略フレームを用いて以下の説明をしている。

第1図 コーポレート・コミュニケーションの戦略フレーム



(Argenti, 1998)

戦略フレームの推進プロセスについて、まず企業がコミュニケーション戦略を策定するにあたっては、企業組織として①ステークホルダーに対するコミュニケーション活動の目標の検討と設定、②目標達成のために利用可能なリソースの確認、③企業に対する評判（レピュテーション）分析、という順序で進める。次に、ステークホルダーについての情報収集と分析を行い、その結果にもとづいて最適なコミュニケーション経路とメッセージの構成を決定することによって適切なメッセージの発信を行う。最後に発信の結果、得られたステークホルダーからの反応がどこまで期待通りのものであったかを分析し、次の活動にフィードバックをしていくというサイクルである。このフレームワークが示す重要な点は、企業経営に根差したコミュニケーション活動を行っていくためには、企業組織、ステークホルダー、発信するメッセージについて十分に分析・検討したうえでコミュニケーションサイクルを進めていかねばならないということである。

柴山（2011b）は、広報やコーポレート・コミュニケーションという機能を「経営そのもの」と捉え、それらの活動を強く意識して、経営戦略の要として、または経営スタイルとして取り込んだ経営のことを「コーポレート・コミュニケーション経営」と称し、ステークホルダーとの間の双方向で展開されるコーポレート・コミュニケーションの巧拙次第でコーポレートブランドのイメージやその価値も変わってくることを主張する。そして、その為に企業と社外ステークホルダーとの間の「対外的コミュニケーションモデル」と企業内部の「対内的コミュニケーションモデル」という2つのコミュニケーションモデルが企業の両輪として「共通言語」によって結びつけられ機能することが企業活動の「見える化」を進めるうえで重要であることを指摘している。

### Ⅲ コーポレート・コミュニケーションを巡る環境の変化

1980年代以降、米国企業を中心にコーポレート・コミュニケーションは着実に発展してきたが、2000年代以降の企業を取り巻く環境変化は、企業とス

テークホルダー、メディアとの関係性を維持、向上していく上で、その活動のあり方に大きな変革を求めるようになってきている。

米国の『フォーチュン500』の企業や政府機関のCCOなど624名が加盟するコーポレート・コミュニケーションの研究団体であるアーサーページ協会(Arthur W. Page Society)は企業のコーポレート・コミュニケーション活動とCCOのリーダーシップ強化を目指して様々な研究や提言を行っているが、同協会が2007年に発表したレポート『The Authentic Enterprise』(Arthur W. Page Society 2007)において、2000年代以降、「デジタルネットワーク革命」「グローバル経済の統合」「ステークホルダーの影響力拡大」という3つのトレンドが企業のレピュテーションとブランドを守り、社会からの信頼を獲得していく上で大きな課題となってきたことを挙げている。さらに、同レポートは、デジタルネットワーク革命によって、(1)人々は単に企業から一方的に情報を受信する主体ではなく、ソーシャルメディアを通してお互いに意見を交わし、自ら影響力のある考えや情報を作り出して素早いスピードで発信するようになってきたこと、(2)企業のグローバル活動において、海外の拠点間との関係が従来のヒエラルキー的なものからネットワークで水平的関係にある統合されたものになってきたこと、そして、(3)ステークホルダーについて企業が以前より関係を持ってきたメディア、投資家、アナリストや規制当局に加えて、新たに環境や人権、消費者保護などに強い関心を持つ非政府組織のような多様な関係者が含まれるようになってきたことを指摘している。また、このようなトレンドの中、企業が全てのステークホルダーから信頼を獲得していくためには、その企業特有の価値を明確に定義づけるとともに、社内外のネットワークと最適な双方向のメッセージ伝達経路を構築し、日々の行動を通してそれを伝えていくことが重要であることも強調している。

続いて、アーサーページ協会が2012年に発行した『Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy』(Arthur W. Page Society 2012)では、上記のトレンドが更に進む中、企業においてコー



ポレート・コミュニケーションを担当する役員の新たな役割として「企業の個性（キャラクター）の定義づけと実践」「ステークホルダーとの継続的な関係の構築」を挙げている。

「企業の個性（キャラクター）の定義づけと実践」とは、その企業の理念、存在目的、存在価値、企業行動の面においてその企業を特徴づける「個性」について明確に定義づけをして実践するということである。そして、その企業の「個性」を各ステークホルダーより「信頼 (belief)、行動 (action)、確信 (confidence)、訴求 (advocacy at scale)」というサイクルで獲得し、継続的な関係を築いていくことだとしている。ここで言う「信頼」とは、企業が顧客、従業員、投資家や一般市民といった意思決定者と共有できる信頼関係を築くことを意味し、その「信頼」に基づいて、彼らが商品を買ったり、仕事を引き受けたり、投資をしたりといった「行動」に繋げ、その結果、「行動」を起こした意思決定が正しかったという「確信」となり、その「確信」によって、彼ら自らが他の人達に「訴求」をしてくれる支持者となってくれるということである。これら企業環境の変化により、企業のレピュテーションやブランド価値に影響を与えるのは、従来のように記者やメディアだけでなく、誰でもが考えや情報を形成し発信できる時代となった今、コーポレート・コミュニケーションの働きによって、このようなサイクルを築き継続することが益々重要となってきたことを同レポートは強調している。

さらに、アーサーページ協会が2016年に発行した『The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World』（Arthur W. Page Society 2016）においては、CCO とコーポレート・コミュニケーション部門が担う機能について次のように変化が起ころつつあるという分析をまとめている。一つ目は、多様化するメディアの形態への対応として、ソーシャルメディアや自社で所有し管理するオウンドメディアへの投資が拡大すること。二つ目は、企業内の他部門担当の役員（C-Suite, CFO や CMO など C で始まる最高責任者）との連携が拡大すること。三つ目は、コーポレート・コミュニケーション部門内にコンテンツやコミュニケーションプラットフォームの設計、デジタル戦

略構築といった新たな職務機能が生まれてくること。四つ目は、新たな技術、専門知識が求められるようになり、行動経済学やデータ分析、コンテンツ制作といった従来の広報関連とは異なる分野の外部専門家とのパートナーシップが築かれていくこと。五つ目は、コーポレート・コミュニケーション活動によってもたらされた結果や効果について新たな業績評価指標（KPI）や測定指標が使われるようになるだろうということである。

## Ⅳ コーポレート・コミュニケーション活動の日米企業比較

### 1. 日本企業における現状

これまでコーポレート・コミュニケーション活動の先進国である米国における動きを中心に述べてきたが、ここからは日本企業におけるコーポレート・コミュニケーション活動や各企業における組織や担当役員の位置づけがどのようなになっているのかについて見ていくこととする。

まず、日本企業がコーポレート・コミュニケーションという概念に基づき、広報（社内、社外）、広告宣伝、インベスター・リレーションズ（IR）、社会的責任（CSR）といった機能や活動をどれだけ統合した形で組織化しているのかについて検証する。この点については、経済広報センター（2013a）が調査、作成した『主要企業の広報組織と人材』を参考とする。本調査は、2012年9月に実施されたものであるが、具体的な調査内容は日本企業における広報部門の基本方針と目標（ミッション）や企業組織における位置付け、広報部門内の組織体制と前回（2010年）調査時点からの変化、広報活動の役割と内容、人員構成および人材育成の方針などについて主要企業の広報部門を対象に実施したものである。回答企業は、東証一部上場企業51社でその業種は、建設、食品、繊維、化学、鉄鋼、機械、電気、輸送機器、卸売、小売、保険、陸運、海運、空運、通信など多岐の業界に亘っており、日本企業のコーポレート・コミュニケーション活動に関する全般的な傾向を知るうえで有益な資料となっている。

『主要企業の広報組織と人材』では、各回答企業の全体組織図と広報、IR、

第1表 各部門内担当機能の分類と部署名

企業数	部門内担当機能分類	担当部署名
9	広報（社内外）のみ	広報部門（部、室）
2	広報（社内外）+IR	IR 広報部、広報 IR 室
17	広報（社内外）+宣伝	広報部（室、グループ、センター） コーポレート・コミュニケーション部
10	広報（社内外）+宣伝+IR	広報部門（室） コーポレート・コミュニケーション室
8	広報（社内外）+宣伝+CSR	広報室、広報・CSR 室、コーポレート・ コミュニケーション部門（本部）
5	広報（社内外）+宣伝+IR+CSR	コーポレート・コミュニケーション部 広報部門、CSR 室

『主要企業の広報組織と人材』（経済広報センター 2013）より筆者作成

CSR などコミュニケーションを担当する部門、部署の組織内における位置づけと担当機能が示されているが、まず本資料をもとに日本企業におけるコミュニケーション担当部署が広報、宣伝、IR、CSR といった外部とのコミュニケーション機能をどれだけ統合した形で組織化しているかについて分析を試みた。その結果、各社のコミュニケーション部門における機能別組織体制のあり方について第1表のように分類することができた。

第1表に見られるように、調査対象企業51社において、広報機能のみを有する組織や広報と宣伝、広報と IR の機能のみを統合した組織を設置している企業は約半数以上あり、広報、宣伝、IR や CSR といった企業のコミュニケーション機能全般を有機的に統合するコーポレート・コミュニケーションの概念を反映した組織体制をとっている企業は、全体の約1割程度に留まる現状となっている。

さらに同資料から各企業における広報やコーポレート・コミュニケーションを担当する役員の担当業務や責任範囲について調べてみると、それぞれの担当役員が広報やコーポレート・コミュニケーションの職務を専門に担当している役員は全体の中で約2割程度にとどまっており、その他の役員は殆どの場合、企画や総務、法務、人事、財務などの職務を兼務している状況となっ

ている。

また日本企業における広報やコミュニケーションを担当する部署の組織名については、別資料である経済広報センター（2015a）作成の『第12回企業の広報活動に関する意識実態調査報告書（2015年2月）』によると、本社機構で広報を担当する組織の名称は、調査対象231社中54社（23.4%）が「企画部門」で最も多く、次いで53社（22.9%）が「広報部（室）」、30社（13.0%）が「広報 IR 部（室）」、22社（9.5%）が「渉外広報室・広報文化部などその他広報部（室）」、22社（9.5%）が「総務・人事部門」となっており、「コーポレート・コミュニケーション部」の名称を付している企業は20社（8.7%）に留まっている。

このように日本企業における広報や対外コミュニケーション担当の組織体制と担当役員の位置づけを見る限り、米国企業のように、全社のコミュニケーション機能を統合し戦略的なコーポレート・コミュニケーション活動を展開しているところはまだ数少ないように推測される。

## 2. 米国企業における現状

一方、米国企業においては、コーポレート・コミュニケーションを担当する組織と役員は本社機能の中では極めて高い位置づけにあり、担当役員（CCO）も他の役員と同等もしくは、それ以上に CEO（最高経営責任者）に近いレベルで全社経営戦略を担う役割として考えられている。

アメリカの人材コンサルティング会社である Korn/Ferry 社が2012年に実施したフォーチュン500社の CCO を対象とした担当業務の役割と求められるリーダーシップ能力についての調査結果によると、調査に回答した148人の CCO のほぼ全員がコーポレート・コミュニケーションに関連する業務のみを担当し、それ以外に兼務としてマーケティングを担当する役員は18%、経営企画担当を担当する役員は10%にとどまっている。また、組織における位置づけにおいて、42.5%の役員が最高経営責任者（CEO）直属となっており、続いて12.8%の役員が最高マーケティング責任者（CMO）直属、9.5%

が最高人事責任者（CHR）の直属となっている。また同調査における「担当業務において更に強化が求められる分野は何か」という質問に対して、84.3%のCCOが「所属企業のレピュテーション、企業価値、企業文化向上のために全社的なリーダーシップを発揮すること」、63.4%のCCOが「全社的なソーシャルメディアといったシステムを構築すること」、50.0%のCCOが「企業アイデンティティ（キャラクター）の明確化と浸透」ということを掲げている。また、別の質問項目として「過去24か月の間にCCOが担う職務に加わった新たな責任分野について」聞いたところ、42.0%のCCOが「ソーシャルメディアへの対応」、23.2%が「フィランソロピーなどの社会貢献活動」、21.7%が「コーポレートレピュテーション維持対策」、20.3%が「地域社会との関係構築」、10.1%が「広告、ブランディング」を挙げている。同調査では、ステークホルダーの企業に対する要求や監視が益々厳しくなり、新たなメディアやコミュニケーション手段が出現する中、企業のCCOが担うべき役割や責務について、コーポレート・コミュニケーションの戦略的な機能強化に向けた守備範囲の拡がりや社内外からの期待度が益々高まってきていることを指摘している。

## V 日本企業の課題

これまで述べてきたように、日本企業におけるコーポレート・コミュニケーション活動の戦略的機能に対する認識や本社機構における組織の位置づけは米国企業に比べて大きな差異があるとみられるが、今後、日本企業がコーポレート・コミュニケーション活動を強化するうえで取り組むべき課題について人材育成、グローバル化への対応という視点から考えてみたい。

### 1. コーポレート・コミュニケーション担当人材の育成

一般的に日本企業の雇用慣行は、新卒一括採用の後、社内での研修やOJTを通して人材を育成するという考え方であるが、コーポレート・コミュニケーション活動に携わる人材も同様にOJTや社内外研修を通して育てていくと

いう進め方をしている企業が大半となっている（経済広報センター 2013b）。しかしながら、日本企業の多くが規模の大小に拘わらず海外への展開を余儀なくされ、欧米企業のみならず新興国の企業をも競合相手として事業を展開していかなければならない昨今、コーポレート・コミュニケーションを全社戦略遂行に必要な専門職能と位置付け、豊富な技能、知識や経験を有する人材を国内外より採用することも経営の一部として捉えるべき時代となっている。加えて、日本の高等教育機関においてコーポレート・コミュニケーションに関する専門技能を有する人材育成の機会を拡大していくことも重要な課題となっている。

井之上（2006）は、アメリカでは、コーポレート・コミュニケーションは学問として体系化されており、パブリックリレーションズの専門学科や講座を開設している大学は480から500あるが、日本の大学や大学院では、関連する学科は広報学科だけで3校しかなく、広報、パブリックリレーションズとコーポレート・コミュニケーションズを併せた講座数は40を下回るにすぎないことを指摘し、日本においてもパブリック・コミュニケーションズの専門家育成に必要な教育環境をもつ大学・大学院の拡充が必要であることを主張している。

## 2. グローバル化への対応

日本企業の事業活動のグローバル展開が進むにつれて、海外拠点における従業員の国籍、価値観、宗教、文化、言語の多様化が拡大していくが、そのような動きの中で現地広報体制の強化と業務統制（ガバナンス）も大きな課題となってくる。『主要企業の広報組織と人材』（経済広報センター 2013c）では、各企業のグローバル広報の取り組みについて調査を行っているが、多くの企業が広報のグローバル展開については本社が中心となってグローバルで統一した広報戦略を策定すると同時に、海外拠点における日々の広報活動は、その統一戦略に沿った形で現地グループ各社への権限移譲を進めていると回答している。しかしながら、『第12回企業の広報活動に関する意識実態

調査報告書（2015年2月）』（経済広報センター 2015b）によると、広報活動が必要な関係会社、支社において（海外）現地専任広報担当者がある企業は全体で30.2%に過ぎず、グローバル規模でコーポレート・コミュニケーションを戦略的に進めようとしている企業はまだ限られている実態が浮き彫りとなっている。企業があらゆる国・地域において一貫性と継続性をもったコミュニケーション活動を展開するためには、それぞれの国・地域における専門の人在を確保し、全世界共通のシステムとネットワークを築くことが必要であるが、このことは企業本社のコーポレート・コミュニケーション部門が担うべき重要な役割であると考えられる。

また日本企業は、製造業のみならず非製造業の分野においてもグローバル化を進める方策として昨今は多くの M&A（企業の合併や買収）を繰り返しているが、M&A を通して企業グループの一員として加わった外国企業の幹部と従業員に対するコミュニケーションはその M&A を成功に導くうえでも極めて重要な要素となっている。落合（2006）は『わが国 M&A の課題と展望』において、「日本企業は外国企業に比べて M&A の成功率が低いといわれる。その理由として少なくとも一つの理由は企業文化にある」（p. 210）ことと、「M&A とは異なる企業文化を1つに統合する作業であり、これに失敗してしまうと、見込んでいたシナジー効果や経営の効率化などの成果を得どころか、逆に効率の悪い組織を作り出して終わってしまう」（p. 204）という点を指摘している。この意味においても言語、価値観や文化の違いを踏まえ、統一された企業メッセージを発信し、M&A 相手企業の幹部や従業員と緊密な双方向のコミュニケーションを通じた信頼関係と新たな企業文化を築くことは、グローバル本社におけるコーポレート・コミュニケーション担当者求められる大きな責務であると言えるだろう。

## VI むすびにかえて

本稿では、グローバル経済の進展とソーシャルメディアの発達などによる企業とステークホルダーとの関係性の変化に対応するため、企業のコミュニ



ケーション活動が従来の部門毎の個別の対応から全てのコミュニケーション機能を統合し新たなメディアを通して行っていく、コーポレート・コミュニケーションという概念に基づいて展開する事の重要性について述べてきた。また、日本企業におけるコーポレート・コミュニケーション活動の発展が欧米企業と比べて遅れをとっている点や専門の人材育成、グローバル対応、M&A 拡大にともなうコーポレート・コミュニケーション活動の課題についても触れてきた。

加えて、企業情報の受発信を全社的に一元化することが重要となってきた一方で、コミュニケーション技術の革新や双方向性が進む中、企業が関係する個人、組織、団体など様々なステークホルダーとの個々のコミュニケーションのあり方について、よりきめ細かく考え、最新の技術と手法を駆使しつつ対応していくことが必要となってきたことも確認された。

この点について、今後社会でより大きな影響力を持つてくると言われる、1981年から1996年生まれのミレニアル世代の動向に注目したい。経済同友会(2016)は日本におけるミレニアル(M)世代の特色について以下のようにまとめている。「M世代の社員の忠誠心の対象は、企業という組織そのものから、仕事自体やその社会的な意義に変化している。M世代は、消費者としても社員としても、企業の社会性や透明性への意識が高い。企業の社会性への関心が高く、SNS を利活用するM世代は、自分が重要と思う情報を発見し、一瞬で拡散させる力を持つ。このような中、企業活動に対する社会の監視、要請は高まり、万一、反社会的行動があれば、批判が殺到する。逆に、企業や経営者が、社会や環境への貢献を、企業としてあるいは経営者個人として継続的に行っている場合は、M世代から厚い支持を得られる。M世代の価値観は、日米はもとより、欧州やアジアの豊かな地域においてもほぼ同様と推測され、こうした変化はグローバルな広がりを持つ現象になる」(p. 10-11)。

このようなM世代の動向が示唆するように、日本企業がグローバル展開を進めつつ、ブランド価値向上と好意的なレピュテーションを確保し持続させ



るためには、従来とは異なった新たな発想のもと、より革新的なコーポレート・コミュニケーション活動を行うことが求められる時代になってきたと言えるだろう。

(筆者は同志社大学グローバル・コミュニケーション学部准教授)

#### 引用文献

- Argenti, P. (1998), *Corporate Communication*, 2nd edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Argenti, P. A. & Barnes, C. M. (2009), *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. New York: McGraw-Hill. 北村秀美監訳 (2010)『デジタル・リーダーシップ—ソーシャルメディア時代を生き残るコミュニケーション戦略』日本経済新聞出版社.
- Argenti, P. A. & Forman, J. (2002), *The Power of Corporate Communication*. Tokyo: McGraw-Hill. 矢野充彦監訳 (2004)『コーポレート・コミュニケーションの時代』日本評論社.
- Arthur W. Page Society (2007), *The Authentic Enterprise*. New York: Arthur W. Page Society
- Arthur W. Page Society (2012), *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy*. New York: Arthur W. Page Society
- Arthur W. Page Society (2016), *The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World*. New York: Arthur W. Page Society
- Cornelissen, J. (2011), *Corporate Communication: A guide to Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE.
- Goodman, M. B. (1998), *Corporate Communication for Executive*. New York: State University of New York.
- 猪狩誠也・上野征洋・剣持隆・清水正道・城義紀 (2004)『コーポレート・コミュニケーション戦略』同友館.
- 猪狩誠也 (2007)『広報・パブリックリレーションズ入門』宣伝会議.
- 井之上喬 (2006)『パブリック・リレーションズ』日本評論社.
- 落合誠一 (2006)『わが国 M & A の課題と展望』商事法務.
- 経済広報センター (2013)『主要企業の広報組織と人材』
- 経済広報センター (2015)『第12回企業の広報活動に関する意識実態調査』
- 経済同友会 (2016)『ミレニアル世代がもたらす変化を先取りし、企業の成長戦略の核に—2015年度米州委員会提言』
- 柴山慎一 (2011)『コーポレート・コミュニケーション経営』東洋経済新報社.
- 日本広報学会 (2008)『広報最高責任者・ハンドブック』
- 南堀信男 (2013)「マーケティング志向の CCO 論の一考察」『広報研究』第17号、81-93 頁